

Caractéristiques et rôle des comités de direction dans la fabrique de l'innovation : une approche par les pratiques communicationnelles.

1383

Résumé :

Cette communication propose d'analyser d'un point de vue microscopique les pratiques communicationnelles de l'innovation en vue de déterminer comment se *fait* l'innovation au quotidien. Dans ce cadre, suivant les conceptions processuelles de l' "*organizing*" et du "*strategizing*", nous proposons une vision processuelle de l'innovation, l' "*innovating*". L'innovation est considérée comme un processus social qui se construit au fil des interactions quotidiennes des individus et, plus spécifiquement, dans et par les pratiques communicationnelles. En outre, parce que les réunions sont à la fois structurées et structurantes pour l'organisation, ce papier propose d'étudier la fabrique de l'innovation à travers l'analyse des pratiques communicationnelles des réunions. L'objectif de ce papier est ainsi d'examiner ce que *font* les réunions, d'étudier les interactions qui structurent les réunions afin de comprendre comment, en retour, elles structurent l'innovation : il s'agit d'étudier l'innovation-en-interaction dans le cadre des réunions. Compte-tenu du caractère processuel et social de l'objet de recherche, cette recherche prend appuie sur l'ethnométhodologie afin de comprendre et analyser les routines, pratiques et modes de communication de l'innovation dans le contexte dans lequel ils se situent. L'étude de cas d'une entreprise de fabrication d'emballages en carton ondulé permet alors de mettre en évidence les caractéristiques spécifiques des comités de direction et la manière dont ils contribuent à la fabrique de l'innovation.

Mots clés :

Innovation, approche processuelle, approche par la pratique, pratiques communicationnelles, réunions.

Candidat(e) au Prix Roland Calori

Date de soutenance : 12/07/2010

1 INTRODUCTION

Il est aujourd'hui admis que nous sommes entrés dans une économie de l'innovation. Cependant, si l'innovation est un enjeu stratégique majeur, c'est un processus qui demeure difficile à gérer. Afin de répondre à ces difficultés, les chercheurs se sont largement penchés sur la question du management de l'innovation et les approches théoriques et méthodologiques utilisées sont nombreuses, comme en témoigne notamment les revues de littératures proposées par Van de Ven et Rogers (1988), Wolfe (1994) ou Slappendel (1996). Néanmoins, ces recherches, centrées principalement sur des niveaux d'analyse macroscopique et mésoscopique, occultent le fait que l'innovation est un processus social et ne précisent pas la façon dont les acteurs y participent. Pourtant, selon Alter, l'innovation est « le résultat d'une constellation d'actions ordinaires » (2002, p.20) dont le succès « est lié à la capacité collective à y participer activement » (1999, p.186) : ce sont les individus qui sont au centre du processus d'innovation. Ainsi, pour comprendre les processus d'innovation, Alter (2005, p.35) précise qu'il est nécessaire « d'ouvrir le spectre de l'analyse aux acteurs du quotidien », de les étudier d'un point de vue microscopique, de mettre l'accent sur l'individu et ses actions concrètes. Dans ce cadre, suivant les conceptions processuelles de l'“*organizing*” (Weick, 1979) et du “*strategizing*” (Johnson, Melin & Whittington, 2003 ; Whittington, 2006 ; etc.), nous proposons une vision processuelle de l'innovation, l'“*innovating*”, l'innovation en tant que « *processus de construction continue d'actions (ré)accomplies par des acteurs en interaction* » (Giordano, 2006, p.154).

Par ailleurs, si plusieurs auteurs, notamment Monge, Cozzens et Contractor (1992), soulignent la place centrale de la communication dans le processus d'innovation, peu d'études montrent comment, de manière concrète, le langage soutient l'innovation. Dans ce cadre, les travaux relevant de l'approche discursive de l'organisation offrent une clé d'entrée intéressante. Cette approche, qu'Alvesson et Kärreman (2000) ont nommé le « tournant linguistique », trouve ses sources, notamment, dans les travaux de Boden. Boden (1994), s'appuyant sur les théories générales du social développées par Berger & Luckmann (1966) et Giddens (1984), est certainement la première à développer dans un ouvrage important une analyse de l'organisation par les pratiques langagières en ce qu'elles sont à la fois structurées et structurantes pour l'organisation. Si les théories de Berger et Luckmann ou de Giddens placent le langage au centre de la réalité du social, elle ne précise pas les mécanismes concrets par lesquels les pratiques communicationnelles, discursives, sont à la fois habilitantes et contraignantes. Les travaux de Boden (1994) proposent alors d'étudier en détails les pratiques conversationnelles, d'un point de vue microscopique, afin de comprendre comment elles

construisent l'organisation, l'ordre social, d'étudier le langage-en-action (voir également l'ouvrage coordonné par Boden & Zimmerman, 1991). Cette approche discursive de l'organisation a ensuite été reprise par les études sur le faire stratégique et, notamment, par Samra-Fredericks (2003 ; 2004) qui propose d'étudier la stratégie en train de se faire par les pratiques langagières quotidiennes des acteurs. De la même manière, nous proposons d'étudier dans ce papier l'innovation par les pratiques communicationnelles qui la constituent. Ainsi, ce papier vise à définir précisément les pratiques communicationnelles, les modalités d'interaction entre les acteurs, et à analyser leur rôle, au quotidien, dans la fabrique de l'innovation. Plus spécifiquement et comme nous le préciserons dans la section suivante, l'objectif de ce papier est d'examiner ce que *font* les réunions, d'étudier les interactions qui structurent les réunions afin de comprendre comment, en retour, elles structurent l'innovation : il s'agit d'étudier l'innovation-en-interaction dans le cadre des réunions. Dans les sections suivantes, nous préciserons notre choix de considérer les réunions comme un objet et un cadre d'analyse privilégiés de la fabrique de l'innovation (2.). Nous développerons ensuite le design de la recherche (3.) avant de présenter une analyse des pratiques communicationnelles des comités de direction d'une entreprise de fabrication d'emballages en carton ondulé (4.). Nous décrirons les caractéristiques spécifiques de ces réunions et conclurons par l'explicitation de leur rôle dans la fabrique de l'innovation (5.).

2 LES REUNIONS : UN ACCES PRIVILEGIE AUX PRATIQUES COMMUNICATIONNELLES DE L'INNOVATION.

Selon une perspective pratique, la recherche interactionnelle, qui suppose une approche microscopique, par une analyse détaillée des comportements ordinaires quotidiens et des routines, révèle les forces et contraintes du niveau macroscopique (Schwartzman, 1993). Les réunions, en tant que routines et événements communicationnels insérés dans l'organisation, sont une forme sociale constitutive du système social dans lequel elles s'inscrivent. Dans les réunions, les acteurs font sens, interagissent et interprètent les situations qu'ils vivent. Dans ce sens, l'analyse détaillée des réunions met à jour le système social duquel elles sont issues et qu'elles contribuent à construire, créant ainsi le lien entre les niveaux microscopiques et macroscopiques. En outre, parce que les réunions occupent une place centrale dans l'organisation, en termes de temps et d'énergie, Schwartzman (1986, 1987) affirme qu'il est nécessaire de considérer les réunions comme un objet d'étude qu'il s'agit de rendre efficace. Il convient dès lors d'étudier les réunions en tant que telles et de comprendre comment les

individus les utilisent dans les organisations (Schwartzman, 1986). Après avoir défini les réunions (2.1.), nous mettrons en évidence la manière dont elles reflètent l'organisation (2.2.).

2.1 DEFINITION ET CLASSIFICATION DES REUNIONS.

Jarzabkowski et Seidl (2006, p.7), en s'appuyant sur les travaux de Boden (1994) et Schwartzman (1986, p.241 ; 1987, p.274), définissent une réunion « comme un rassemblement planifié de trois personnes ou plus autour d'un sujet apparemment relatif à certains aspects d'une fonction organisationnelle ou de groupe. Les réunions sont distinctes des rencontres fortuites ; elles ont un but organisationnel, elles impliquent une communication multi-parties et sont considérées comme épisodiques car elles associent certains acteurs et objets dans un espace et un temps spécifiques, tandis qu'elles en excluent d'autres. »¹ Les réunions sont un processus social, des lieux d'interactions en face-à-face entre des individus et des objets dans lesquels le langage prend une forme spécifique dans la mesure où il est à la fois occasionné par le contexte et où il constitue, accomplit, ce même contexte (Boden, p.82). Par ailleurs, les réunions organisent le temps et l'espace de plusieurs manières. D'une part, elles sont inscrites dans le rythme de l'organisation. D'autre part, elles ont leur propre place dans le temps et l'espace organisationnel, une durée et une situation, qui peut être liée à leur importance relative dans l'organisation. Les réunions peuvent prendre des formes variables mais, comme le langage, sont structurées de manière routinière (Boden, p.83). Schwartzman identifie deux types de réunions – les réunions programmées et les réunions non programmées – fonction de leur degré de formalisation (faible v/s élevée), de leur temporalité (pas de délais v/s délais) et de leur représentation (non formellement responsable d'une autre groupe v/s formellement responsable ou souveraine) (1986, p.242).

Boden (1994) propose quant à elle de distinguer les réunions formelles des réunions informelles. Cette distinction repose sur la distinction entre le contexte de la réunion et les procédures de prise de parole lors de ces réunions (*Ibid.*, p.83). En effet, si l'organisation de la prise de parole transparaît dans la classification de Schwartzman, la distinction n'est pas franche. Si Schwartzman précise que, le plus souvent, la parole est faiblement régulée dans les réunions non programmées, cette caractéristique n'est pas incluse dans sa classification.

¹ JARZABKOWSKI & SEIDL (2006, p.7): "A meeting is defined as planned gathering of three or more people who assemble for a purpose that is ostensibly related to some aspect of organizational or group function (Boden, 1994 ; Schwartzman, 1989). Meetings are distinct from causal encounters; they have an organizational purpose, involve multi-party talk and are considered episodic because they bracket in some actors and issues during a particular space and time, whilst bracketing out others (Boden, 1994; Schwartzman, 1989)."

Or le langage est au cœur de la réunion en ce qu'il est à la fois constitué et constituant. Boden propose donc une classification qui repose sur la forme prise par le langage dans les réunions.

2.2 LES REUNIONS SONT LE REFLET DE L'ORGANISATION.

Afin de comprendre à quoi servent les réunions, d'analyser la manière dont elles contrôlent et structurent l'organisation et influencent les individus (Schwartzman, 1987, p.276), Boden et Schwartzman proposent d'en étudier le déroulement. Quel que soit le type de réunion, Boden précise qu'elles sont toutes inscrites dans le temps et l'espace et suivent toutes le même déroulement : elles ont toutes un début, un milieu et une fin (Boden, 1994, p.87). Schwartzman ajoute une étape, celle de la planification, de la négociation de la réunion. Les auteurs étudient alors, à travers une analyse des conversations des acteurs, ces quatre phases et ce qu'elles révèlent. Elles démontrent ainsi que la réunion, en ce qu'elle facilite la discussion par la réunion d'un plus ou moins grand nombre d'individus en un même lieu et autour d'un même sujet, est un moyen de mettre en jeu et de réaffirmer les amitiés et relations de confiance, les relations de pouvoir ou les statuts et ce devant témoins. Ainsi, Schwartzman (1987, p.282) soutient que « les relations sociales sont inscrites dans la réunion et rendues légitimes » et que les éventuels conflits sont le reflet de ceux existants dans le groupe ou l'organisation. En effet, les réunions, parce qu'elles sont souvent le seul contexte qui crée ces liens, symbolisent l'organisation (Schwartzman, 1986, p.247).

Schwartzman (1986, p.250) ajoute que « les réunions sont des symboles sociaux importants » parce qu'elles sont l'organisation "*write in small*" : les réunions sont une forme sociale qui constitue et reconstitue l'organisation à travers le temps, à travers lesquelles l'organisation se crée et se maintient. « Les réunions sont une forme importante de création de sens pour les organisations » car elles définissent, représentent voire même reproduisent les structures et relations sociales (Schwartzman, 1987, p.288). Schwartzman (1986, p.250) précise que d'autres symboles existent tels les leaders individuels, un logo, un processus technologique, un bâtiment, une charte, mais que « les réunions sont un symbole particulièrement puissant » en ce qu'elles rassemblent une variété d'individus et de groupes pour la réalisation d'une action organisationnelle. Ainsi, les réunions rassemblent, en un même lieu et en même temps, les gens, les idées, les décisions et les résultats qui *font* l'organisation ; c'est dans le temps et l'espace clos des réunions que la structure réelle de l'organisation est créée et recrée (Boden, 1994, p.106).

Schwartzman (1987, p.288) signale également que « les réunions sont des validateurs sociaux ». Quelle que soit la phase observée – la négociation, l'avant-réunion, le déroulement ou l'après-réunion –, la réunion requiert l'acceptation de l'ordre social et culturel existant. En effet, dans la réunion, les individus créent une série de relations sociales et marquent et renforcent leurs relations sociales avec les autres. En outre, parce que ce processus est d'ordre public, les réunions deviennent un contexte « d'affichage et de validation des croyances culturelles ». Dans ce sens, la réunion, en tant que mécanisme permettant de négocier, déterminer ou affirmer le statut ou rang social des individus et leurs relations les uns par rapport aux autres dans l'organisation, devient un mécanisme de validation des relations sociales (Schwartzman, 1987, p.288-289).

Enfin, Schwartzman (1986, p.252) affirme que « les réunions sont des homéostats », c'est-à-dire des systèmes capable d'organiser leur fonctionnement pour retrouver l'équilibre stable prédéfini, de maintenir constantes leurs conditions internes face aux modifications de l'environnement. Les réunions, en tant qu'homéostats, permettent la validation de la structure sociale actuelle et la régulation et le maintien du statu quo. Finalement, les réunions reflètent l'organisation, la produisent et la reproduisent. Dans cette perspective, les réunions sont au centre de la compréhension des systèmes sociaux organisationnels.

Il s'agit dès lors, comme le préconise Schwartzman (1986, p.249), d'examiner ce que *font* les réunions dans des organisations spécifiques, d'étudier comment les individus se servent des réunions dans leur vie organisationnelle quotidienne et comment les réunions affectent les individus. Il s'agit de montrer comment, par les conversations qui les composent, les réunions produisent l'organisation, son identité et ses actions. En effet, l'étude des interactions qui structurent la réunion permet de comprendre le fonctionnement de l'organisation-en-action. Dans cette perspective, afin d'étudier et de comprendre la fabrique de l'innovation-en-action, les réunions, dans la mesure où elles sont le reflet de l'organisation et où elles permettent d'accéder aux pratiques communicationnelles et aux praticiens de l'innovation, offrent un cadre d'analyse privilégié. Il s'agit alors d'étudier les interactions qui structurent les réunions afin de comprendre comment, en retour, elles structurent l'innovation, d'étudier l'innovation-en-interaction.

3 DESIGN DE LA RECHERCHE : UNE ETUDE DE CAS LONGITUDINALE.

Compte-tenu du caractère processuel et social de l'objet de recherche, nous avons opté pour une étude de cas longitudinale (Eisenhardt, 1989 ; Van de Ven & Poole, 1990 ; Yin, 2003). En outre, l'analyse de terrain a orienté notre recherche, tant dans le choix de la littérature que dans celui de la problématique ; ce sont les données de terrain qui ont orienté notre problématique en cherchant à comprendre quels étaient les pratiques, les rites, les modèles de communication, favorisant l'innovation.

L'entreprise étudiée, Ondulem, est une entreprise de fabrication d'emballages en carton ondulé dont nous avons étudié le fonctionnement durant dix-neuf mois. Ondulem est une entreprise particulièrement intéressante qui, par son histoire et ses choix stratégiques, reflète les évolutions du marché de l'industrie du carton ondulé. Alors que la demande en carton ondulé évolue vers le *packaging*, Ondulem réoriente sa stratégie vers une stratégie de spécialités, de niche, basée sur l'innovation et non plus le volume. Afin de soutenir sa stratégie fondée sur l'innovation permanente a décidé de mettre en place une gestion de projet. La gestion de projet à Ondulem était destinée à formaliser davantage l'innovation afin, d'une part, d'améliorer la capacité de l'organisation à gérer ce processus et, d'autre part, d'enrichir la discussion au sein du comité de direction dont ils n'étaient pas satisfaits. Neuf mois après la mise en œuvre de la gestion de projet, les observations amènent à constater qu'il n'y a eu aucun changement dans le fonctionnement de l'organisation, ni en termes de conduite des projets, ni en termes de discussion au sein du comité de direction. Si les acteurs avançaient le manque de suivi, la forte activité et la difficulté à changer les méthodes de travail comme principales raisons à l'absence de changement, l'analyse des entretiens a dévoilé un autre facteur sous-jacent : les acteurs nous disent continuer de « gérer l'innovation de façon naturelle » (directeur technique, directeur commercial, directeur général). Dès lors, il s'agissait pour nous d'ouvrir la boîte noire du « naturel » afin de comprendre comment l'innovation était gérée au quotidien par les acteurs, d'identifier les mécanismes de coordination qui permettaient d'innover en dehors des projets. Les réunions étant nombreuses, fréquentes et régulières à Ondulem, nous avons orienté notre analyse vers les routines et pratiques communicationnelles à travers l'étude des comités de direction, réunion critiquée et pourtant non modifiable dont la régularité, la fréquence, les participants et la structure (ordre du jour) sont des éléments standardisés. Finalement, il s'agit d'une recherche longitudinale : il y a un avant et un après la mise en place de la gestion de projet. C'est ce découpage qui a permis d'étudier de manière évolutive le processus d'innovation-en-interaction dans le cadre des comités de direction à Ondulem.

Ainsi, notre démarche de recherche s'inscrit dans une logique inductive fondée sur l'analyse d'un cas en profondeur qui vise, à partir d'éléments singuliers, de faits observés, à générer des apports théoriques. Plus spécifiquement, notre démarche relève de l'ethnographie. L'objectif est de « *décrire, expliquer ou comprendre un phénomène social particulier [la fabrique de l'innovation] dans son environnement naturel [Ondulem]* » (Royer et Zarlowski, 2007, p.147), à travers les pratiques communicationnelles quotidiennes des acteurs, pratiques indissociables du contexte dans lequel elles apparaissent. Dans cette perspective, l'ethnométhodologie, définie par Garfinkel (2007, p.64) comme « *l'étude des propriétés rationnelles des expressions indexicales et des autres pratiques en tant qu'elles sont des accomplissements contingents et continus des pratiques organisées et ingénieuses de la vie de tous les jours* », est apparue comme la méthode de recherche appropriée en ce qu'elle permet « *de rendre visibles des scènes banales* » (*Ibid.*, p.99), d'étudier la fabrique de l'innovation « *en situation* » (Journé, 2008, p.154).

Au terme de notre présence dans l'entreprise, comme le récapitule l'encadré ci-après, de nombreuses données ont été recueillies. Nous avons ensuite procédé à une analyse thématique qualitative des données. Les notes d'observation, les documents collectés durant notre présence sur le terrain, les retranscriptions des entretiens et des réunions ont été lus et interprétés afin de définir le contexte organisationnel et d'identifier les micro-pratiques et routines communicationnelles de l'innovation. Le rôle particulier des comités de direction dans la fabrique de l'innovation a alors été mis en lumière.

Collecte et traitement des données collectées durant les 19 mois à Ondulem : synthèse.

- 24 journées d'observation : 9 journées (en cumul) avec les 11 responsables de services. 15 journées « en immersion » au sein du service technique.
Prise de notes et compte-rendu. Collecte de documents internes et externes.
- 16 réunions : 10 réunions « régulières » et 6 « non régulières ».
Enregistrement de 14 réunions. Retranscription de 3 réunions régulières. Compte-rendu pour les réunions « non régulières ».
- 2 séminaires stratégiques : l'un de 2 jours et l'autre de 3 jours.
Enregistrement et retranscription du premier séminaire et de la première journée du second. Prise de notes pour les deux derniers jours.
- 26 comités de direction : 13 restreints et 13 élargis.
Enregistrement et retranscription à l'exception de 2 (oubli de dictaphone).
- 32 entretiens.
Enregistrement et retranscription.

4 LE COMITE DE DIRECTION, ROUTINE AU CŒUR DE LA FABRIQUE DE L'INNOVATION.

Au-delà d'une fonction instrumentale, qui vise à transmettre des informations, et d'une fonction rituelle, qui permet à chacun de s'exprimer sur son quotidien et d'être rassuré (Hendry et Seidl, 2003, p.191-192), l'analyse approfondie des comités de direction révèle une fonction innovationnelle¹. Au sein des comités de direction, contrairement à ce qu'en disent les acteurs, la communication ne vise pas seulement à transmettre des informations de manière instrumentale. D'un point de vue interactionniste, le comité de direction, en engageant les acteurs dans des interactions langagières, permet de discuter l'innovation et de lui donner un sens. Durant le comité de direction, les acteurs parlent d'innovation et *font* l'innovation en abordant des sujets traitant de produits, procédés ou procédures innovants, en informant et en cherchant de nouvelles solutions. L'étude approfondie des comités de direction révèle trois pratiques communicationnelles qui caractérisent la fonction innovationnelle de ces réunions et qui feront l'objet des points suivants : le traitement de sujets qui abordent directement l'innovation (4.1.), qu'il s'agisse de produits, de procédés ou de procédures, la construction d'artefacts (4.2.) et l'établissement de liens entre les différentes réunions de l'organisation (4.3.).

4.1 LE COMITE DE DIRECTION, LIEU DE DISCUSSIONS INNOVATIONNELLES : L'EXEMPLE DE L'ETUI AVEC COROLLE INTEGREE.

La conversation 1, qui a eu lieu lors d'un comité de direction restreint (auquel n'assistent que les cadres dirigeants, à savoir le directeur général, les directeur financier, commercial et technique, ainsi que les responsables comptabilité et bureau d'études), fait intervenir le responsable du bureau d'études (RBE) le directeur général (DG), les directeurs technique (DT) et commercial (DCM). Cette conversation a pour objet le dépôt d'un brevet sur un nouveau produit : un étui avec corolle intégrée, c'est-à-dire la conception en une seule pièce de carton d'un emballage et de sa cale. Le principe est de jouer sur le pliage de l'emballage et donc ne pas utiliser de colle pour assembler l'emballage et la cale. Ce produit développé, il s'agit dès lors de déposer un brevet afin de protéger cette innovation.

¹ **Innovationnel** (*accord en genre et en nombre*) : adjectif caractérisant un objet qui, sans pour autant être innovant ou innovateur, participe au processus d'innovation.

Conversation 1 - Discussion autour d'un nouveau produit sur lequel l'entreprise cherche à déposer un brevet. CODIR restreint 03/07/2006.

- RBE - Voilà ça c'était pour info. Et puis je vais questionner notre cabinet de brevets parce que sur un, suite à une étude, [une conceptrice] a développé quelque chose qui paraît très sympathique
- DG acquiesce*
- RBE - qui serait une sorte d'étui en mono pièce avec une corolle qui serait intégrée. Donc ça, ça ça.
- 5 DG - Ça peut être intéressant
- RBE - Ça fonctionne. Maintenant euh
- DT - Ce qui est un plus
- RBE - Hein ?
- DT - Ce qui est un plus
- 10 _____
- RBE - Ce qui est un plus maintenant on sait très bien, on connaît nos problèmes sur les étuis pour avoir quelque chose de beau et de précis par rapport à
- DG - Oui oui mais dans le, dans la perspective d'une machine équipée de
- RBE - Voilà.
- 15 DG - De c'qui faut
- _____
- RBE - Alors par contre j'ai un p'tit peu de mal j'en ai discuté avec eux le cabinet c'est vrai que sur le domaine de la parfumerie on dépose rarement de brevet parce que il y a pas de...
- DG acquiesce*
- 20 RBE - C'est tellement un marché un peu particulier
- DG acquiesce*
- RBE - euh... spécifique. Donc je sais pas bien sur quoi sachant qu'en compact il y a des, le principe d'avoir un calage intégré dans un étui existe en termes de principe. Maintenant c'est surtout lié au fait d'avoir une corolle intégrée.
- 25 *DG acquiesce* - On peut
- RBE - Est-ce que ça existe sur le marché ? Si ça se trouve ça existe sur le marché et puis alors j'en sais rien.
- DG - Il faut poser la question au cabinet.
- RBE - On connaît pas non plus tout ce qui sort euh du compact hein. Il y a des choses magnifiques qui sortent en compact.
- 30 DT - Ouais ouais ouais c'est clair.
- RBE - J'avoue qu'on n'a pas une veille qui permet d'être certain que ça n'a pas déjà été fait. Loin de là.
- _____
- 35 DCM - Donc tu vois j'suis un peu énervé là parce que j'ai vu que récemment [SL.parf] et [R.parf] ont lancé deux packs offset comme les [C.parf] en carton ondulé.
- DG - Ah oui d'accord
- DCM - Avec la trousse de toilette pour la Fête des Pères dedans. J'ai dit super. Tu vois comme quoi on est, aucune consultation.
- 40 DT - Sans qu'on soit consulté ?
- DCM - Non non. Par contre j'ai regardé et c'est vrai qu'ils sont nickels. T'as des différences de couleurs sur chaque tranches et t'as aucun débord. Je. J'me dis c'est du beau boulot quoi.

C'est sûrement du [principal concurrent]. Parce que [notre principal concurrent] il en faisait déjà du pack offset à, en mini micro

45 *DG acquiesce*

DG - D'accord. C'est clair que le repérage c'est un, c'est un chantier important pour nous.

RBE - Alors par contre [le commercial B] suit ça de près parce que c'est un dossier qui était développé par [le commercial O]

50 *DG acquiesce*

RBE - sur un tout petit client

DG - Oui

RBE - pour euh [A.], pour les parfums [A.parf].

[...] *Plaisanterie sur les [A.parf] qui ne peut être comprise en dehors de son contexte, sans avoir le nom réel du client.*

55

RBE - Donc [le commercial B] essaie plutôt d'imaginer de le préserver sur un plus gros client pour qu'éventuellement ça serve d'appui aussi chez un gros client quoi

DG acquiesce

RBE - notamment chez [S.parf] ou des gens

60

DCM - De fait il faut profiter, il faut essayer de le vendre, c'est vrai [DG] a raison.

RBE - Bah faut voir si c'est, je sais pas bien sur quoi jouer quoi.

DCM - Eh [RBE] il faut absolument pas être réticent

RBE - Ah j'suis pas réticent

65

DG - Non je suis d'accord. Pour. C'est l'association corolle étui qu'il faut travailler

DCM - En carton ondulé.

DG - En carton ondulé.

RBE - Oui.

DCM - De la nano jusqu'à la micro.

70

DG acquiesce.

DT - Jusqu'au double double !

Rires

La conversation rapportée ci-dessus peut être découpée en six parties : la présentation du produit, sa fabrication, sa brevetabilité, le problème technique du repérage à Ondulem, la commercialisation du produit et les caractéristiques à mettre en avant dans la perspective d'un dépôt de brevet.

La présentation du produit (lignes 1-9). La première partie relate la présentation, par le responsable du bureau d'études, d'un nouveau produit développé par une des conceptrices, « une sorte d'étui mono pièce avec une corolle qui serait intégrée » (RBE, 1.4), sur lequel il souhaite déposer un brevet.

La fabrication du nouveau produit (lignes 11-15). Ensuite, le responsable du bureau d'études précise que, si la fabrication du produit est aujourd'hui possible, « pour avoir quelque chose

de beau et de précis » (RBE, 1.11-12), il est nécessaire d'être mieux équipé techniquement, d'avoir « une machine équipée de [...] c'qui faut » (DG, 1.13 [...] 15). La demande d'investissement pour une telle machine est, au moment de la discussion, en cours ; les acteurs sont dans l'expectative. Ils obtiendront l'accord du Groupe pour faire cet investissement mi-juillet et la nouvelle machine sera opérationnelle en janvier 2007. N'ayant pour le moment pas obtenu la réponse, la conversation autour de la fabrication de ce produit ne s'étend pas davantage.

La brevetabilité du nouveau produit (lignes 17-32). La conversation se poursuit sur la question de la brevetabilité de l'étui. « Est-ce que ça existe sur le marché ? » (RBE, 1.26) Ondulem n'effectue pas une veille suffisante sur les brevets déposés pour être certain que ce type de produit n'a pas déjà été déposé. Deux raisons expliquant ce défaut de veille sont exposées par le responsable du bureau d'études. D'une part, Ondulem dépose rarement de brevets sur des produits concernant la parfumerie, marché considéré comme « spécifique » (RBE, 1.22). D'autre part, si un étui avec corolle intégrée n'existe pas en carton ondulé, il est certain que ce « principe » (RBE, 1.23) existe déjà en carton compact. Or la veille réalisée par Ondulem ne permet pas de connaître « tout ce qui sort en compact » (RBE, 1.29). En outre, si un tel brevet a été déposé, il faut savoir s'il concerne uniquement le carton compact ou alors l'ensemble des emballages en carton. Face à cette question, le directeur général ne voit qu'une solution : « il faut poser la question au cabinet de brevets » (DG, 1.28).

Le problème technique du repérage à Ondulem (lignes 34-45). La quatrième partie de la conversation ne concerne pas la brevetabilité de l'étui mais la veille effectuée sur les produits qui sortent en parfumerie. Le directeur commercial a constaté que deux produits venaient d'être lancés par deux parfumeurs à l'occasion de la Fête des Pères : des coffrets *offset* en carton ondulé contenant un parfum et une trousse de toilette. Ces produits seraient fabriqués, étant donnée la qualité du produit, par le principal concurrent d'Ondulem. Le problème est qu'Ondulem n'a pas été consulté par ces clients. La raison évoquée est celle de la faiblesse technique d'Ondulem en termes de repérage d'impression et de découpe. Le directeur général, afin de revenir sur l'objet de la conversation, ferme cette parenthèse en affirmant : « c'est clair, le repérage, c'est un chantier important pour nous » (DG, 1.45) ; Ondulem doit travailler davantage ce procédé mais, pour le moment, la discussion doit rester centrée sur l'étui avec corolle intégrée.

La commercialisation du nouveau produit (lignes 47-58). Suite à cette parenthèse, le responsable du bureau d'études poursuit sur l'étui avec corolle intégrée, et aborde sa stratégie de commercialisation. Comme il l'a été précisé en début de conversation, le nouveau produit

est issu d'une étude réalisée suite à la demande d'un client. Cependant, alors que l'étude a été réalisée pour un petit client – le client n'est pas un grand parfumeur mais un mannequin professionnel qui lance son propre parfum –, le commercial responsable du secteur parfumerie souhaiterait « préserver » ce produit innovant « pour qu'éventuellement ça serve d'appui aussi chez un gros client » (RBE, 1.55).

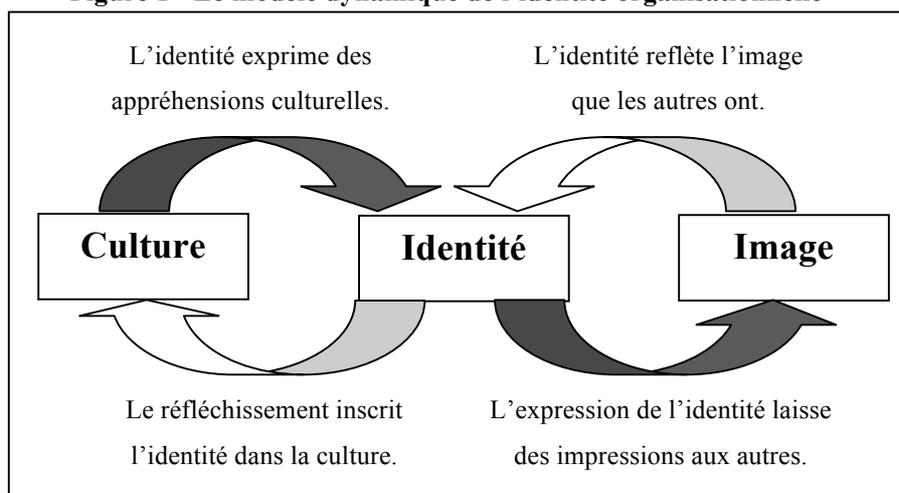
Les caractéristiques du produit à mettre en évidence pour le brevet (lignes 60-70). Enfin, dans une sixième partie, la conversation revient sur la brevetabilité du produit. Le responsable du bureau d'études dit qu'il « ne sait pas bien sur quoi jouer » (RBE, 1.60), sur quelles caractéristiques s'appuyer pour le dépôt de brevet. S'ensuit un contresens (1.61-62) de la part du directeur commercial qui pensait que le responsable du bureau d'études parlait de la commercialisation du produit et était « réticent » à le vendre. Cette incompréhension est rapidement écartée par le directeur général qui revient sur les caractéristiques du produit à mettre en avant dans l'optique d'un brevet : il faut mettre l'accent sur « l'association corolle étui » (DG, 1.63). Le directeur commercial ajoute qu'il faut également insister sur le fait que c'est en « carton ondulé » (DCM, 1.64) et qu'Ondulem est capable de le fabriquer dans des qualités de cannelures variées allant « de la nano à la micro » (DCM, 1.67). Le directeur technique ajoute avec humour qu'Ondulem peut même le produire « jusqu'au double double » (DT, 1.69), c'est-à-dire dans un carton ondulé de la même épaisseur que ceux utilisés pour les déménagements, ce qui est peu compatible avec un produit destiné à la parfumerie. La conversation s'achève sur cette note d'humour.

Cette conversation, par son objet, montre que, dans le comité de direction, les acteurs discutent d'innovation. Dans ce cas, la discussion porte sur la brevetabilité d'un nouveau produit et sur la stratégie de commercialisation à adopter. Ainsi, le comité de direction, sous couvert d'une transmission d'information – informer l'ensemble des participants de la consultation du cabinet de brevets pour un nouveau produit –, est un tremplin pour faire émerger une discussion innovante. Cette conversation révèle une autre pratique communicationnelle caractéristique de la fonction innovante du comité de direction : la construction d'artefacts de l'innovation.

4.2 LE COMITE DE DIRECTION, LIEU DE CONSTRUCTION DE L'IDENTITE DE L'ORGANISATION : L'EXEMPLE DE L'« EMBALLAGE DU MOIS ».

Au-delà de son objet, la conversation 1 met en évidence la manière dont le comité de direction construit l'identité de l'entreprise, notamment à travers l'image qu'elle véhicule ou souhaite véhiculer auprès de ses clients. Selon Hatch et Schultz (2002, p.991), l'identité, la culture et l'image d'une organisation sont des éléments inter-reliés, qui se construisent mutuellement à travers quatre processus : **le reflet** (“*mirroring*”) – processus par lequel l'identité reflète l'image que les autres perçoivent –, **le réfléchissement** (“*reflecting*”) – processus par lequel l'identité est inscrite dans la culture –, **l'expression** (“*expressing*”) – processus par lequel l'identité exprime la culture – et **l'impression** (“*impressing*”) – processus par lequel les expressions de l'identité influencent la perception des autres. Les auteurs proposent alors un modèle dynamique de l'identité organisationnelle présenté dans la Figure 1.

Figure 1 - Le modèle dynamique de l'identité organisationnelle



Source : Hatch & Schultz (2002, p.995)

Dans le cas du comité de direction, deux pratiques communicationnelles participent à la construction de l'identité d'Ondulem en relation à la fois avec son environnement et sa culture : les conversations traitant directement de sujets d'innovation et l'élection de l'« emballage du mois ».

Les discussions innovatrices. En ce qui concerne les discussions innovatrices, la conversation 1 fait référence à deux reprises à l'identité d'innovation d'Ondulem. Le premier élément donnant des indications sur l'image que l'entreprise renvoie à ses clients, actuels ou potentiels, est donné par le directeur commercial dans la quatrième partie de la conversation,

lorsqu'il parle des deux lancements parfumerie pour lesquels Ondulem n'a pas été consulté. Dans ce cas, l'image renvoyée par Ondulem à ses clients est plutôt négative dans la mesure où l'absence de consultation signifie que l'entreprise n'est pas au point techniquement, que le travail en matière d'impression, de repérage et de découpe n'est pas d'une qualité suffisante par rapport à ses concurrents. Le deuxième élément qui fait référence à l'identité de l'entreprise intervient dans la cinquième partie et concerne la stratégie de commercialisation du nouveau produit. Le fait de réserver ce produit pour un gros client permet de faire de plus gros volumes et ainsi non seulement de faire davantage de chiffre d'affaires, mais surtout d'avoir une meilleure visibilité sur le marché. Dans ce sens, la vente de ce produit à un grand parfumeur permet d'avoir davantage de produits sur le marché et d'affirmer l'identité de l'entreprise en renforçant son image auprès de ses clients, d'autant plus si le produit est breveté. Cette innovation produit trouvera son épilogue en mars de l'année suivante : à l'occasion de Pâques, Ondulem a offert à ses meilleurs clients un œuf en chocolat calé dans un emballage en carton ondulé avec une corolle intégrée. Finalement, ce produit a été utilisé comme artefact de l'identité de l'entreprise pour promouvoir son image innovatrice auprès de ses clients.

L'élection de l'emballage du mois. L'élection de l'« emballage du mois » est un autre moment particulièrement significatif qui, à travers la diffusion et l'élaboration d'artefacts, contribue à la définition de l'identité de l'organisation. L'élection de l'emballage du mois se déroule en deux temps : la présentation des emballages et le vote. Dans un premier temps, le responsable du bureau d'études présente les différents emballages qui ont été réalisés le mois précédent et les fait circuler autour de la table de manière à ce que chaque participant puisse examiner les emballages de près. Il insiste sur les caractéristiques de conception et de fabrication de l'emballage ou sur la rareté de ce type d'emballage qui font que ce dernier est innovant et mérite de symboliser le savoir-faire de l'entreprise. Dans un second temps, le responsable du bureau d'études procède au vote qui s'effectue à main levée. Le produit élu à la majorité des votes exprimés fait ensuite l'objet de deux actions. D'une part il est exposé dans les deux salles de réunions de l'entreprise afin que les clients comme les membres d'Ondulem puissent le voir. D'autre part, une fiche produit est rédigée qui est ensuite distribuée dans tous les services et mise à disposition des clients dans la salle des commerciaux.

Ainsi, l'élection de l'emballage du mois est un rituel, une routine, au sein du comité de direction qui permet de construire l'identité de l'organisation à la fois en relation avec son image et avec sa culture. Suivant le modèle dynamique de construction de l'identité

organisationnelle de Hatch et Schultz (2002), l'emballage du mois est un artefact de la culture d'Ondulem qui traduit sa valeur d'innovation permanente ; il exprime la culture de l'entreprise dans l'identité en tant qu'objet explicite de l'innovation. Par ailleurs, son élection par l'ensemble des participants aux comités de direction élargis, tant les cadres dirigeants que les cadres intermédiaires, permet de mobiliser les individus autour de l'innovation et ainsi de construire collectivement l'identité de l'organisation. En outre, la rédaction d'une fiche sur cet emballage et sa diffusion auprès de l'ensemble de service est un « moyen de communication symbolique puissant », pour reprendre les mots de Smircich (1983, p.145), qui permet de diffuser la culture et l'identité d'Ondulem qui est une entreprise innovante. Enfin, l'exposition des emballages du mois sur les étagères, non seulement de la salle de réunion du comité de direction à laquelle n'ont habituellement accès que les membres d'Ondulem, mais aussi sur celles de la salle de réunions des commerciaux, permet de diffuser l'identité de l'organisation auprès des clients et parties prenantes externes de l'organisation et, ainsi, de créer une image projetée/voulue. Cette image projetée est renforcée par les fiches produits qui sont à disposition des acteurs extérieurs dans la salle des commerciaux et qui sont diffusées auprès des clients, actuels et potentiels, « à la discrétion des commerciaux » (Responsable hygiène-sécurité - CODIR élargi du 26/10/2006).

Finalement, l'élection de l'emballage du mois est une pratique communicationnelle qui contribue à la construction de l'identité de l'organisation. Plus précisément, cette pratique communicationnelle crée les conditions de la discussion innovationnelle en favorisant la compréhension intersubjective de l'innovation, ce qui se traduit notamment dans et par la création d'artefacts. Par ailleurs, ce moment, bien qu'il ne soit pas le seul, est marqué par le recours à un vocabulaire spécifique de l'innovation. Pour ne citer que quelques exemples, le vocabulaire de l'innovation est visible dans les conversations sur l'emballage du mois avec l'emploi de mots tels que 'conception', 'graphisme', 'création', 'originale', 'études', 'concept', 'design'. La liste est loin d'être exhaustive ; ces mots ne constituent qu'un échantillon du vocabulaire de la stratégie et de l'innovation utilisé par les acteurs dans le cadre du comité de direction et, plus largement, dans les réunions. Les mots symbolisent la stratégie d'innovation de l'organisation et sont inscrits le vocabulaire de l'ensemble des acteurs de l'organisation, dans la culture de l'entreprise. Ces mots sont l'innovation, la stratégie d'innovation de l'organisation, et le recours à ces mots est une pratique communicationnelle qui nourrit la fabrique de l'innovation.

4.3 LE COMITE DE DIRECTION, LIEU D'INTERCONNEXION : L'EXEMPLE DES LIENS ENTRE LES REUNIONS.

Enfin, l'analyse détaillée du comité de direction fait apparaître une troisième pratique communicationnelle qui révèle la fonction innovationnelle de cette réunion : la référence à d'autres réunions. Selon MacIntosh, MacLean et Seidl (2008), pour réussir l'introduction d'un changement stratégique, il est nécessaire que son élaboration se fasse au cours d'une série de réunions. De même, selon Jarzabkowski et Seidl (2006), le développement d'une alternative stratégique implique la construction de ponts avec d'autres épisodes. Suivant cette perspective processuelle, de même que la stratégie se fabrique au fil des réunions, l'innovation se construirait au fil des réunions. Le comité de direction, en tant que réunion hebdomadaire faisant intervenir un grand nombre d'acteurs, offre alors une opportunité intéressante pour étudier les liens entre les réunions, d'autant plus qu'il est, à de nombreuses reprises, fait référence à d'autres réunions, que ces réunions soient passées ou à venir, déjà programmées ou à programmer. Trois manières de faire référence à d'autres réunions apparaissent dans les comités de direction : l'annonce des réunions à venir, la programmation de réunions autour de sujets spécifiques et la référence à des réunions passées. Chacun de ces types de référencement, en faisant appel aux mécanismes proposés par Jarzabkowski et Seidl (2006) – les groupes de travail et la re-planification –, permet d'établir des liens entre les réunions, que ce soit de manière implicite ou explicite, et de *faire* l'innovation.

L'annonce des réunions à venir. Lors du comité de direction, les acteurs font souvent référence aux réunions déjà programmées, à venir. Les objectifs sont de deux ordres : pratique et sécurisant. D'abord, le rappel des réunions programmées a une fonction pratique : il permet, outre de s'assurer que les participants n'ont pas oublié la réunion et qu'ils l'ont préparée (Extrait de conversation 1), de vérifier qu'il n'y a pas d'erreur dans la date. En cas de désaccord sur la date de réunion, le comité de direction permet alors d'y remédier, la plupart des acteurs participant aux réunions programmées et régulières étant présents. Ensuite, le rappel des réunions programmées a une fonction sécurisante : il rassure les acteurs sur l'avancement des projets et confirme la réception des informations nécessaires à l'avancement des projets. D'une part, le rappel des réunions confirme que les groupes de travail constitués autour de certains sujets spécifiques poursuivent leurs travaux (Extrait de conversation 2). D'autre part, le rappel des réunions invite à préciser les dates qui avaient été re-planifiées dans l'attente de nouvelles informations et rassure ainsi les acteurs sur l'avancement des projets, qu'ils s'agissent de projets concernant des produits ou des procédés. (Extrait de

conversation 3). Finalement, le rappel des réunions est un rappel de la nécessaire mobilisation de tous, du collectif, dans l'innovation et sa fabrique. Le comité de direction offre alors un espace de discussion privilégié en ce qu'il rassemble en même temps un grand nombre d'acteurs.

DCM - On a une réunion innovation cette semaine. [RBE] t'es prêt ?

RBE - Ouais ouais.

DCM - Donc c'est mercredi

Extrait de conversation 1 - Le rappel des réunions à venir permet de vérifier que les participants ne l'ont pas oublié et l'ont préparé. CODIR élargi 18/12/2006

« Réunion cette semaine avec des personnes de la production sur les écrasements des tranches sur le carton ondulé pour se placer sur les dossiers parfumerie où il y a des problèmes. »

Extrait de conversation 2 – Responsable bureau d'études. Réunion du groupe de travail sur l'écrasement des tranches. CODIR restreint 04/09/2006.

« Palettisation [S.alim] on a une réunion cette semaine à 10 heures là jeudi. Donc on va faire le point là-dessus. »

Extrait de conversation 3 – Directeur technique. Re-planification d'une réunion sur la palettisation, après obtention de nouvelles informations. CODIR élargi 18/12/2006.

La programmation des réunions. Par ailleurs, de la même manière que selon Jarzabkowski et Seidl (2006), lorsqu'aucune solution n'est validée, afin de poursuivre les travaux stratégiques, la fin d'un épisode donne lieu soit à la constitution de groupe de travail, soit à la planification d'une nouvelle réunion, lors du comité de direction, lorsqu'une discussion autour d'un sujet spécifique ne peut être traitée en totalité, en raison soit d'un manque d'informations, soit d'un manque de temps, une autre réunion est organisée. (« Bah on va, on va ressortir ça en comité de validation. » Responsable bureau d'études).

La référence aux réunions passées. En outre, le comité de direction est l'occasion de faire le lien avec ce qui s'est dit précédemment dans d'autres réunions. Tout d'abord, la référence aux réunions passées permet de dresser un bilan de ces réunions et des projets qui les animent (Extrait de conversation 4). Par ailleurs, la référence aux réunions passées permet aux personnes qui ne participaient pas à cette réunion d'être informées de son contenu et de ses conclusions et, ainsi, de faciliter la compréhension. Ensuite, les réunions se tenant à des fréquences plus ou moins longues et le comité de direction se réunissant chaque semaine, la référence à ces réunions passées permet de relancer les projets si nécessaires : le comité de direction agit alors comme une « piqûre de rappel ». Enfin, la référence aux réunions passées permet de justifier certaines décisions et de clore la discussion (Extrait de conversation 5).

DG - Réunion innovation planning il y avait plusieurs pistes. Codes.

DT - Oui tout ça c'est enclenché.

Extrait de conversation 4- La référence à une réunion précédente permet de vérifier que le projet avance. CODIR élargi 18/12/2006.

DG - La question technique, comment on compte résoudre ce problème de collage ?

RME - Ah justement on a fait un comité de validation spécial pour ça et donc on va mettre une cannelure en micro, on pense que ça va être beaucoup mieux.

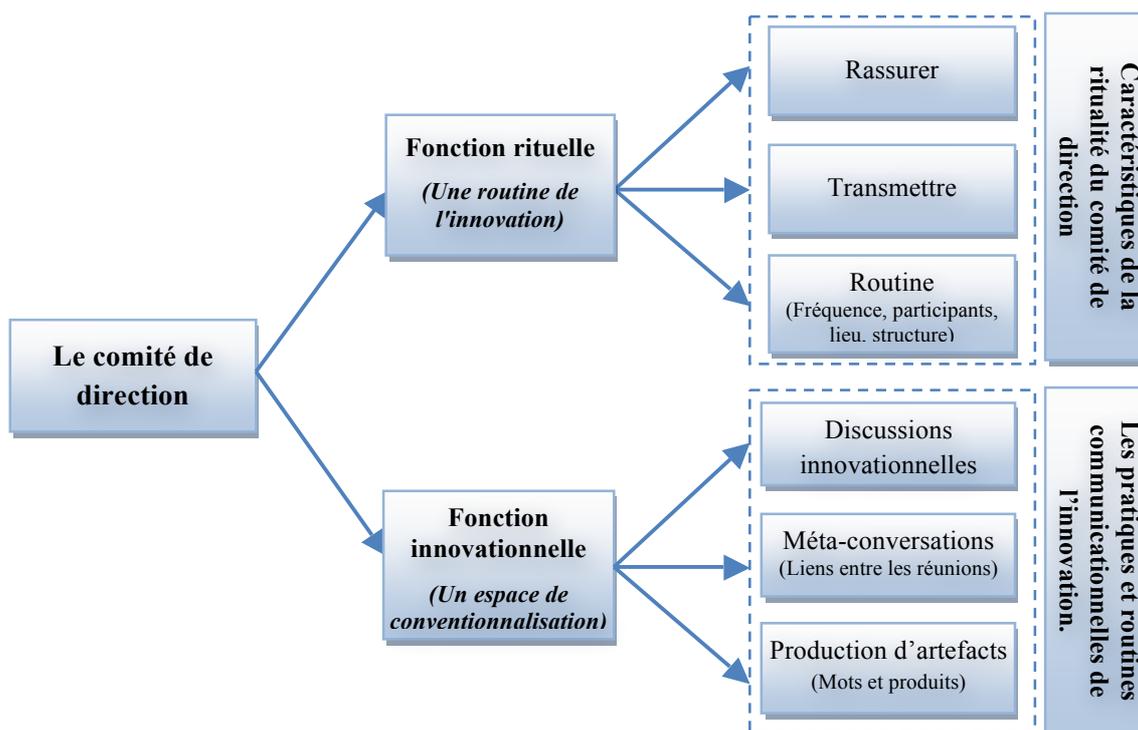
Extrait de conversation 5 - La référence à une précédente réunion permet de clore la discussion. CODIR restreint 04/09/2007.

Finalement, le comité de direction permet à la fois de créer des liens entre les réunions, afin d'approfondir certains sujets spécifiques, et de confirmer les liens existant entre l'ensemble des réunions. Cette pratique communicationnelle confère au comité de direction une place centrale dans l'organisation : il est l'axe autour duquel s'organisent les réunions. Par ailleurs, cette pratique rappelle la fonction innovationnelle, par la création de liens entre les réunions, et la fonction managériale, par la diffusion des liens existants, du comité de direction. Ainsi, le comité de direction est un espace de coordination de l'ensemble des dispositifs de l'entreprise : il est le lieu de méta-conversations. Une méta-conversation est « une conversation qui englobe, de manière récursive, une autre conversation » (Robichaud, Giroux et Taylor, 2004, p.261). La méta-conversation permet, d'une part, par un processus de « textualisation » visant à généraliser et stabiliser l'organisation, de produire une représentation globale de l'organisation et, ainsi, de lui donner une identité et une finalité (Giroux et Demers, 1998, p.27). D'autre part, par un processus d'« opérationnalisation », la méta-conversation inscrit cette représentation dans le quotidien des acteurs (Ibid., p.28). Dans cette perspective, selon Robichaud *et al.* (2004, p.624), « la constitution de l'organisation apparaît dans la méta-conversation ». Appliqué à la fabrique de l'innovation, la méta-conversation est « le lieu où, par la communication, se constitue la stratégie » (Giroux et Demers, 1998, p.28), ici, l'innovation. Finalement, le comité de direction est le lieu de méta-conversations qui, par la création de liens entre les différentes conversations qui composent l'organisation, construisent cette dernière. Le comité de direction rend visibles les processus d'innovation et participe, comme nous l'avons précédemment évoqué, à la construction de l'identité organisationnelle.

5 CONCLUSION : LE COMITE DE DIRECTION, ESPACE DE CONVENTIONNALISATION DE L'INNOVATION.

Tel que nous venons de le détailler, le comité de direction est une routine de l'innovation non seulement par son caractère rituel et routinier mais aussi dans sa fonction innovationnelle, fonction sur laquelle ce papier se concentre. Les diverses pratiques qui le composent, notamment communicationnelles, sont au service du maintien de l'identité innovationnelle de l'organisation : le comité de direction permet de « manifester, clarifier et solidifier les constructions de l'identité à travers les conversations » (Kärreman et Alvesson, 2001, p.59) et la création d'artefacts et de symboles culturels autour de l'innovation. Dans ce sens, le comité de direction a une fonction innovationnelle. Les fonctions du comité de direction et les pratiques communicationnelles qui le composent sont présentées dans la figure ci-après.

Figure 2 - Fonctions et pratiques communicationnelles de l'innovation dans le comité de direction.



Trois pratiques communicationnelles, qui traduisent la fonction innovationnelle du comité de direction, ont été identifiées dans ce papier. La première pratique, qui regroupe l'ensemble des discussions innovationnelles, consiste à chercher de nouvelles solutions afin d'innover tant dans les produits que dans les procédés ou procédures. La deuxième pratique, les méta-conversations, favorise la construction de liens entre les différentes réunions de l'organisation, que ces réunions soient passées, programmées ou à programmer, et confirme

les travaux de Jarzabkowski et Seidl (2006) et de MacIntosh, MacLean et Seidl (2008) selon lesquels la stratégie se construit au fil de différents épisodes/réunions. Enfin, la troisième pratique identifiée réside dans l'élaboration d'artefacts culturels ainsi que dans l'emploi de mots spécifiques à la stratégie et à l'innovation, artefacts qui construisent l'identité de l'organisation en relation avec sa culture et son image, qui renforcent l'innovation.

Ces trois pratiques communicationnelles, contrairement au sentiment des acteurs selon lequel le comité de direction est « inefficace » et ne traite pas suffisamment d'innovation, confèrent à ce dernier un rôle central dans l'organisation. Premièrement, le comité de direction, en laissant une large part à la libre expression des acteurs, encourage l'émergence de nouvelles idées. Deuxièmement, il occupe une place centrale dans la mesure où il est l'axe autour duquel s'organisent, se structurent, les autres réunions. Troisièmement, en développant la conversation stratégique entre de nombreux acteurs, il favorise la diffusion d'une culture et d'une identité organisationnelle fondée sur l'innovation. Le comité de direction aide en effet à définir la place de l'organisation dans son environnement, son activité et son métier. Cette définition de ce que fait l'organisation, en retour, permet de définir ce qu'elle est, la construction de l'identité de l'organisation étant nourrit et nourrissant en retour la culture de l'entreprise. Enfin, outre les liens étroits entre culture et identité, le comité de direction, notamment à travers les emballages du mois, participe à la construction de l'image que l'entreprise souhaite que les autres aient. La discussion, caractérisée par ses pratiques communicationnelles (fonctions expressives, méta-conversations, vocabulaire de l'innovation), n'est pas la seule pratique permettant la diffusion et la construction de la culture et de l'identité de l'entreprise ; les artefacts présents dans les salles de réunions de l'entreprise sont eux-aussi des moyens de communication importants. Ainsi, pour reprendre les mots de Giddens (1987, p.68) à propos des propriétés structurelles des systèmes sociaux, le comité de direction « est à la fois le medium et le résultat des pratiques qu'[il] organise de façon récursive » Giddens (1987, p.68), le produit et le guidant des pratiques innovatrices. Cette dualité du comité de direction est particulièrement visible à travers la pratique communicationnelle de l'emballage du mois, artefact produit par le comité de direction qui devient ensuite un outil de communication guidant les conversations et comportements vers l'innovation. Finalement, le comité de direction est le lieu de développement de conventions, c'est-à-dire d'« accord[s] implicite[s] autour de règles de pensée ou d'actions qui vont servir de référence au comportements des acteurs dans un groupe spécifique » (Detchessahar, 1999b, p.64). Dans ce sens, le comité de direction est « un espace de conventionnalisation » de l'innovation (Honoré, 1999 ; Detchessahar, 1999a et b), c'est-à-dire un espace « de

construction de procédures collectives d'interprétation et de résolution des problèmes [qui] sont à la fois une condition et un résultat de la dynamique conversationnelle » (Detchessahar, 1999a, p.30). Nous rejoignons ainsi les propos de Schwartzman (1986) sur la fonction homéostatique des réunions. Le comité de direction, à travers les pratiques communicationnelles qu'il met en jeu, est un homéostat de l'innovation en ce qu'il permet de valider, réguler et maintenir la culture d'innovation dans l'organisation.

Pour conclure, cette recherche révèle l'importance d'étudier l'innovation d'un point de vue microscopique. La compréhension du processus d'innovation et de sa fabrique au quotidien requiert en effet d'être appréhendé à travers les micro-actions des acteurs si l'on veut en saisir toute la substance. La compréhension de la fabrique de l'innovation requiert d'étudier les caractéristiques et équipements des conversations qui la soutiennent, ce que les points de vue macro et méso ne permettent pas. Par ailleurs, cette approche processuelle de l'innovation met en évidence l'importance, pour faire de la recherche sur l'innovation et ses pratiques, de faire de la recherche *avec* les acteurs, et pas seulement *sur* les acteurs. Il est en effet nécessaire de travailler et réfléchir *avec* les acteurs afin, notamment, d'avoir accès aux espaces stratégiques et souvent confidentiels dans lesquels se jouent l'innovation. Enfin, cette recherche montre l'importance de l'ouverture et du pilotage d'espaces de paroles dans la fabrique de l'innovation et offre des précisions quant à l'ingénierie de ces espaces qui s'inscrivent dans un espace plus large, celui de l'organisation, qu'ils construisent et reproduisent. Dans ce sens, nous avons identifiés différentes caractéristiques. D'une part, ces espaces de discussion sont routiniers, réguliers, fréquents et regroupent un grand nombre d'acteurs. D'autre part, un mode de discussion « libre » favorise les discussions innovatrices. Enfin les pratiques communicationnelles qui les constituent, notamment les méta-conversations et la construction d'artefacts, permettent de faire de ces espaces des lieux d'interconnexion et ainsi de construire et inscrire l'innovation dans l'organisation. Il s'agit désormais de poursuivre les recherches de manière intensive, par la multiplication des cas, pour identifier et comparer les caractéristiques et équipements des espaces de paroles de l'innovation. En outre, il importe de développer ces recherches de manière extensive en approfondissant certains de ces équipements. Il semble particulièrement important de regarder plus en détails les équipements proprement humains, avec notamment la question des trajectoires, des biographies, et la manière dont elles influent ou non sur les affinités subjectives.

6 REFERENCES

- Alter, N. (1999), Organisation et innovation : une rencontre conflictuelle, in P. Cabin (dir.) *Les organisations. Etat des savoirs*, Auxerre : Sciences Humaines, 185-192.
- Alter, N. (2002), L'innovation : un processus collectif ambigu, in N. Alter (dir.), *Les logiques de l'innovation. Approche pluridisciplinaire*, Paris : La Découverte, Coll. Recherches, 15-40.
- Alter, N. (2005), *L'innovation ordinaire*, Paris : PUF, Quadrige, 2^{ème} édition.
- Alvesson, M. et D. Kärreman (2000), Taking the Linguistic Turn in Organizational Research, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36: 2, 136-158.
- Berger, P. et T. Luckmann (2005), *La construction sociale de la réalité*, Paris : Armand Colin, 2^{ème} édition [Edition originale (1966) : *The Social Construction of Reality*, Doubleday & Company].
- Boden, D. et D.H. Zimmerman (1991), *Talk and Social Structure. Studies in Ethnomethodology and Conversation Analysis*, Berkeley and Los Angeles, California: University of California Press.
- Boden, D. (1994), *The Business of Talk. Organizations in Action*, Cambridge: Polity Press.
- Detchessahar, M. (1999a), Discussion et domination. Pluralité des modes de coordination des échanges sur le marché de la prestation logistique, *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, n°57, Septembre, 23-34.
- Detchessahar, M. (1999b), Pour un relâchement de l'axiomatique conventionnaliste... Quelques réflexions à partir d'une étude de cas, in M. Detchessahar & L. Honoré (coord.), *Les conventions en questions, Les Cahiers de l'Artemis*, n°2, Décembre, 63-93.
- Eisenhardt, K.M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14: 4, 532-550.
- Garfinkel, H (2007), *Recherches en ethnométhodologie*, Paris : PUF, Quadrige [Edition originale (1967) : *Studies in Ethnomethodology*, Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall].
- Giddens, A. (1987), *La constitution de la société. Eléments de la théorie de la structuration*, Paris : PUF, Quadrige [Edition originale (1984) : *The Constitution of Society*, Cambridge: Polity Press].
- Giordano, Y. (2006), S'organiser et communiquer : le rôle fondateur de la communication dans l'organizing chez Karl E. Weick, in D. Autissier et F. Bensebaa (dir.), *Les défis du sensemaking en entreprise. Karl E. Weick et les sciences de gestion*, Paris : Economica, 153-168.
- Giroux, N. & C. Demers (1998), « Communication organisationnelle et stratégie », *Management International*, 2: 2, 17-32.

- Hatch, M.J. et M. Schultz (2002), "The Dynamics of Organizational Identity", *Human Relations*, 55: 8, 989-1018.
- Honoré, L. (1999), Dynamique disciplinante, conventionnalisation et mécanismes de dédouanement, in M. Detchessahar & L. Honoré (coord.), *Les conventions en questions*, Les Cahiers de l'Artemis, n°2, Décembre, 29-62.
- Jarzabkowski, P. et D. Seidl (2006), Meetings as Strategizing Episodes in the Social Practice of Strategy, *Advance Institute of Management Research (AIM), Working Paper Series*, n°037, Mars, 65p.
- Johnson, G., L. Melin et R. Whittington (2003), Micro-Strategy and Strategizing Towards an Activity-Based View, *Journal of Management Studies*, 40: 1, 3-22.
- Journé, B. (2008), Collecter les données par l'observation, in M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon & A. Jolibert (dir.), *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Paris : Pearson Education, 139-176.
- Kärreman, D. et M. Alvesson (2001), Making Newsmakers: Conversational Identity at Work, *Organization Studies*, 22: 1, 59-89.
- MacIntosh, R., D. MacLean et D. Seidl (2008), Strategy Workshops and Strategic Change, *Munich School of Management*, University of Munich, Discussion Paper 2008-04, January, 46 p.
- Monge, P.R., M. Cozzens et N.S. Contractor (1992), Communication and Motivational Predictors of the Dynamics of Organizational Innovation, *Organization Science*, 3: 2, 250-274.
- Robichaud, D., N. Giroux et J.R. Taylor (2004), "The Metaconversation: the Recursive Property of Language as a Key to Organizing", *Academy of Management Review*, 29: 4, 617-634.
- Royer, I. et P. Zarlowski (2007), Le design de la recherche, in R.-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, 3^{ème} édition, 143-172.
- Samra-Fredericks, D. (2003), Strategizing as Lived Experience and Strategists' Efforts to Shape Strategic Direction, *Journal of Management Studies*, 40: 1, 141-174.
- Samra-Fredericks, D. (2004), Understanding the Production of 'Strategy' and 'Organization' through Talk Amongst Managerial Elites, *Culture and Organization*, 10: 2, 125-141.
- Schwartzman, H.B. (1986), The Meeting as a Neglected Social Form in Organizational Studies, in B.M. Staw & L.L. Cummings (dir.), *Research in Organizational Behavior*, 8, 233-258.

- Schwartzman, H.B. (1987), The Significance of Meetings in an American Mental Health Center, *American Ethnologist*, 14: 2, 271-294.
- Schwartzman, H.B. (1993), *Ethnography in Organizations*, Qualitative Research Methods Series, 27, Newbury Park: Sage Publications.
- Slappendel, C. (1996), Perspectives on Innovation in Organizations, *Organization Studies*, 17: 1, 107-129.
- Smircich, L. (1983), "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Van de Ven, A.H. et E.M. Rogers (1988), Innovations and Organizations - Critical Perspectives, *Communication Research*, 15: 5, 632-651.
- Van de Ven, A.H. et M.S. Poole (1990), Methods for Studying Innovation. Development in the Minnesota Innovation Research Program, *Organizational Science*, 1: 3, 313-335.
- Weick, K. E. (1979), *The social psychology of organizing*, New York: Mc Graw Hill.
- Whittington, R. (2006), Completing the Practice Turn in Strategy Research, *Organization Studies*, 27: 5, 613-634.
- Wolfe, R.A. (1994), Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions, *Journal of Management Studies*, 31: 3, 405-431.
- Yin, R.K. (2003), *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications, 3rd Edition.